

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH SYSTÉMU ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE VE FIRMĚ KELLER

THE PROPOSAL OF AN INCREASING QUALIFICATION SYSTEM IN THE KELLER COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PAVLA SVOBODOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. EVA LAJTKEPOVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pavla Svobodová

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh systému zvyšování kvalifikace ve firmě Keller

v anglickém jazyce:

The Proposal of an Increasing Qualification System in the Keller Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 28.5.2010

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je analýza vzdělávacího procesu ve firmě KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je vzhledem k odbornému zaměření a komplexnosti firmy nezbytným předpokladem růstu a odolnosti proti krizovým a konkurenčním vlivům. Jednotlivé pozice a profese ve firemní struktuře KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. předpokládají jiný typ, rozsah a způsob školení a kvalifikací. V bakalářské práci jsou navrženy pro zaměstnance metody a typy vzdělání, které mohou zvýšit jejich efektivitu a produktivitu práce.

Abstract

This bachelor's thesis deals with an analyse of educational process in company Keller – special foundation. Increasing of employees' qualification regards to a special field and complexity of this company is a necessary presumption of growth and a resistance to crisis and competitive effects. Every position and profession in this company's - special foundation structure assume another type, range and a way of training and qualifications. There are proposal methods and types of education for every employee who can increase his/her effectivity and productivity of work in this bachelor's thesis.

Klíčová slova

Vzdělávání, zaměstnanci, podnik, lidské zdroje, kvalifikace, metody vzdělávání

Key words

Education, employees, company, human resources, qualification, types of education

Bibliografická citace

SVOBODOVÁ, P. *Návrh systému zvyšování kvalifikace ve firmě Keller*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 54 s. Vedoucí bakalářské práce
Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31.5.2010

Pavla Svobodová

(jméno příjmení, podpis)

Poděkování

Děkuji paní Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za odbornou pomoc, věcné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala řediteli a pracovníkům společnosti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. za poskytnutí potřebných podkladů a vstřícný přístup k zodpovězení veškerých mých dotazů.

OBSAH

Úvod	9
1 Teoretická východiska práce	11
1.1 Motivace ke vzdělání	11
1.2 Vzdělávání lidských zdrojů	12
1.3 Strategický rozvoj lidských zdrojů	14
1.4 Cíle podnikového vzdělávání	17
1.5 Metody podnikového vzdělávání	18
1.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti	19
1.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	21
1.5.3 Kombinované metody vzdělávání	22
1.6 Financování vzdělávání	24
2 Analýza současného procesu vzdělávání	29
2.1 Profil firmy KELLER	29
2.2 Pracovní pozice a vzdělání ve firmě KELLER	32
2.3 Proces vzdělávání ve firmě KELLER	34
2.3.1 Vzdělávání stavbyvedoucích a projektantů	34
2.3.2 Vzdělávání ekonomicko-administrativních pracovníků	37
2.3.3 Vzdělávání dělnického personálu	38
2.4 Financování vzdělávání ve firmě KELLER	39
2.5 Hodnocení vzdělávání ve firmě	40
3 Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání ve firmě KELLER	43
3.1 Vzdělávání managementu	43
3.2 Zřízení pozice personalisty ve firmě	47
3.3 Kontrola efektivnosti vzdělávání	49
Závěr	51
Literatura	54

Úvod

Jedním z nejcennějších aktiv, které firma vlastní, jsou lidské zdroje – zaměstnanci. Doba, kdy se hodnota firem posuzovala pouze podle hodnoty hmotných aktiv, je již dávno překonaná. V současné době je hlavní konkurenční výhodou podniku mít kvalitní – kvalifikované zaměstnance. Požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců se neustále mění, a aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Ideální je situace, kdy zaměstnavatel své pracovníky motivuje ke vzdělávání a vytváří tak vhodné podmínky pro zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, čímž zároveň také zvyšuje konkurenceschopnost svého podniku. Ne nadarmo se říká, že nejvyšší úrok nesou investice do vzdělávání. Investice do vzdělávání a odborné přípravy se proto stávají rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, udržitelného rozvoje zaměstnanosti, a proto představují nezbytný předpoklad pro dosažení ekonomických, sociálních a environmentálních cílů.

Předmětem této bakalářské práce je proces zvyšování kvalifikace ve firmě KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o.

Společnost KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. působí jako stavební společnost podnikající na českém trhu v oboru speciálního zakládání staveb a je členem nadnárodního koncernu. Jako většina firem i KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. neustále naráží na potřeby vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Požadavky na kvalitní vzdělávání a odbornou přípravu se každým rokem zvyšují a jsou nezbytné, jestliže společnost chce obstát v globální ekonomice. Odbornou přípravou a zkušenostmi kolegů z poboček v jiných zemích se vedení společnosti snaží rozvíjet zaměstnanecký a firemní potenciál. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je vzhledem k odbornému zaměření a komplexnosti firmy nezbytným předpokladem růstu a odolnosti proti krizovým a konkurenčním vlivům. Jednotlivé pozice a profese ve firemní struktuře společnosti KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. předpokládají jiný typ, rozsah a způsob školení pracovníků.

V bakalářské práci je analyzováno vzdělávání zaměstnanců ve firmě KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. a dále v rámci možností navržen způsob, jak přispět ke zvýšení

kvalifikace a kvalitního vzdělávání v kontextu toho, aby byla zajištěna maximální efektivnost vzdělávání pro zaměstnance, ale i pro celou firmu.

Cílem této bakalářské práce je návrh nových metod a typů vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance společnosti KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. Tyto metody mohou zvýšit efektivitu a produktivitu práce jednotlivých pracovníků a zajistit tak konkurenceschopnost firmy a dobré postavení na trhu.

Při zpracování této práce na téma zvyšování kvalifikace pracovníků ve vybrané firmě bylo využito odborné literatury, legislativní úpravy (zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce), profesně zaměřených internetových portálů a odborných periodik. Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části je věnována pozornost vymezení rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů, jejich motivaci, strategickému rozvoji lidských zdrojů a metodám podnikového vzdělávání.

Praktická část navazuje na teoretická východiska, přičemž je zaměřena na společnost KELLER-speciální zakládání, spol. s r.o. Tato část zahrnuje analýzu dosavadního procesu vzdělávání ve společnosti, dále analýzu metod vzdělávání managementu společnosti a navržení způsobů zvyšování kvalifikace a možností zlepšení činnosti stavbyvedoucích a dělnického personálu.

Výsledky a výstupy této bakalářské práce budou využity vedením společnosti a aplikovány při dalším vzdělávání zaměstnanců.

1 Teoretická východiska práce

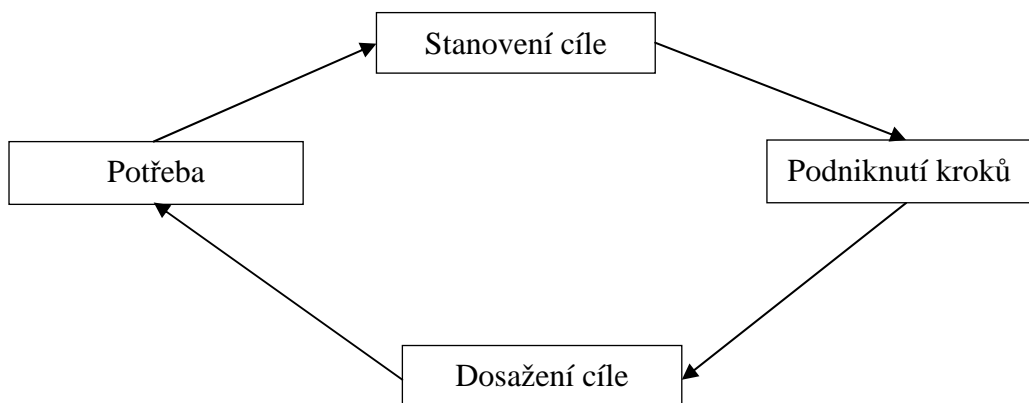
Lidské zdroje jsou nezbytnou součástí každého podniku. Spolu s půdou, přírodními zdroji, kapitálem a v současné době i informacemi tvoří výrobní faktory, jejichž vlastnictví zajišťuje firmě možnost vykonávat svou činnost. Kvalitní lidské zdroje představují konkurenční výhodu firmy a ovlivňují její postavení na trhu. Úspěch podniku zajišťuje především efektivní využívání lidských faktorů. V rámci podniků bývá samostatné oddělení, které se zabývá lidskými zdroji - péči o zaměstnance, jejich nábořem i propouštěním. Toto oddělení je obvykle nazýváno personálním oddělením. Jednou z činností spadající do kompetencí personálního oddělení je i vzdělávání zaměstnanců.

1.1 Motivace ke vzdělání

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali“. (Armstrong, 2007, s. 219)

Zaměstnanci musí být motivováni učit se a vzdělávat. Současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností je potřeba zlepšit nebo rozvinout, aby byli schopni vykonávat práci ke své vlastní spokojenosti a ke spokojenosti ostatních. Ve firmě se setkáváme se zaměstnanci, kteří se vzdělávají dobrovolně a rádi, motivuje je představa například pracovního postupu, zvýšení platu nebo ve vzdělání nalézají vlastní uspokojení. Na druhé straně jsou zaměstnanci, kterým zaměstnavatel nabízí nejlepší školení v rámci pracovní doby a školení jim v plné výši také uhradí, oni však řeknou, že nemají zájem (nemají žádnou motivaci), nepovažují to za užitečné.

Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí, že je možné k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. Lidé se v práci mohou motivovat navzájem tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich očekávání s touto prací spojená. Druhou možností, jak lidi motivovat, je prostřednictvím managementu například odměňováním, povýšením, pochvalou.



Obr. 1: Schéma procesu motivace

Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 220.

Dle teorie Herzberga existují dva základní typy motivace: (podle Armstronga, 2007, s. 221)

a) vnitřní motivace

- jedná se o faktory, které tvoří odpovědnost, autonomii, příležitost rozvíjet schopnosti a dovednosti, příležitost k postupu. Tyto stimuly motivují zaměstnance tzv. „zevnitř“.

b) vnější motivace

- jedná se o faktory, které působí na zaměstnance zvenku, prostřednictvím jejich nadřízených, například odměny, zvýšení platu, tresty, kritika apod.

1.2 Vzdělávání lidských zdrojů

Vzdělávání pracovníků je podmíněno především přístupem firmy, jejího managementu k rozvoji lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů a s ním související oblast vzdělávání zahrnuje soubor několika vzájemně navazujících fází. Konkrétně se jedná o:

- přípravnou fázi - upřesňuje potřeby vzdělání, cíle a účastníky programu,
- realizační fázi - upřesňování jednotlivých vzdělávacích etap. V této fázi jsou zvoleny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Realizace by měla být v souladu s plánem podnikového vzdělávání,

- zdokonalovací fázi - hodnotí se jednotlivé etapy vzdělávacího programu vzhledem k stanoveným cílům. Hledají se možnosti pro zlepšení daného programu vzdělávání.

Hlavním výstupem rozvoje lidských zdrojů je dostatečně kvalifikovaný pracovník. Pracovník získává znalosti především praxí, ale v teoretické rovině je možné říci, že také prostřednictvím firemního vzdělávání. Tento typ vzdělávání může zajistit zaměstnavatel a jeho cílem by mělo být, aby toto vzdělávání bylo co nejkvalitnější. Pracovník během pracovního poměru získává informace, které jsou důležité pro odvedení co nejlepšího výkonu. Přesto se často stává, že zaměstnanec po určité době získává tzv. „zaměstnaneckou slepotu“, kdy je natolik pohlcen chodem a zvyklostmi v dané firmě, že již není schopen posuzovat svou práci s určitým nadhledem. Nadhled může pracovník opět získat právě díky školení, kdy se setkává s lidmi ze svého oboru (školitel nebo zaměstnanci jiných firem) a může tak získat nový pohled na „denní rutinu“.

Plánování a nastavení vzdělávacího procesu v podniku

V souvislosti s plánováním a stanovením vzdělávacího procesu v podniku zajišťuje personální oddělení potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků je nutné stanovit konkrétní potřeby, cíle a metody vzdělávání a zabezpečit vzdělávání finančně i organizačně. Hlavním zdrojem specifikace vzdělávacích potřeb v podniku je tzv. analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Analýza vzdělávacích potřeb zahrnuje shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a následné porovnání zjištěných údajů s žádoucí úrovní. Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány komplexně na úrovni podniku jako celku – tedy potřeby u jednotlivých pracovníků i jednotlivých oddělení. Souhrn individuálních a skupinových potřeb pomůže určit podnikové potřeby na vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 503)

Podle Dvořákové a kolektivu (2004, s. 2) rozlišujeme čtyři metody analýzy potřeb vzdělání:

- analýza podnikových a personálních plánů – vychází z analýzy podnikových strategických plánů. V rámci plánů by mělo být obsaženo, jaké znalosti a dovednosti by měli v budoucnu pracovníci mít,
- analýza pracovních míst – vychází z informací o náplni pracovního výkonu ve vztahu k využívání znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonání práce,
- analýza hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) – představuje hlavní zdroj informací o potřebách vzdělávání pracovníků,
- šetření o vzdělání – veškeré informace získané prostřednictvím ostatních metod.

Výsledek analýzy by měl poukázat na nedostatky ve výkonnosti. Z výsledků je nutné odvodit možnosti odstranění zjištěných nedostatků prostřednictvím vzdělávání. Na základě výsledku této analýzy se zpracovává plán vzdělávacích aktivit. (Dvořáková a kolektiv, 2004, s. 2)

1.3 Strategický rozvoj lidských zdrojů

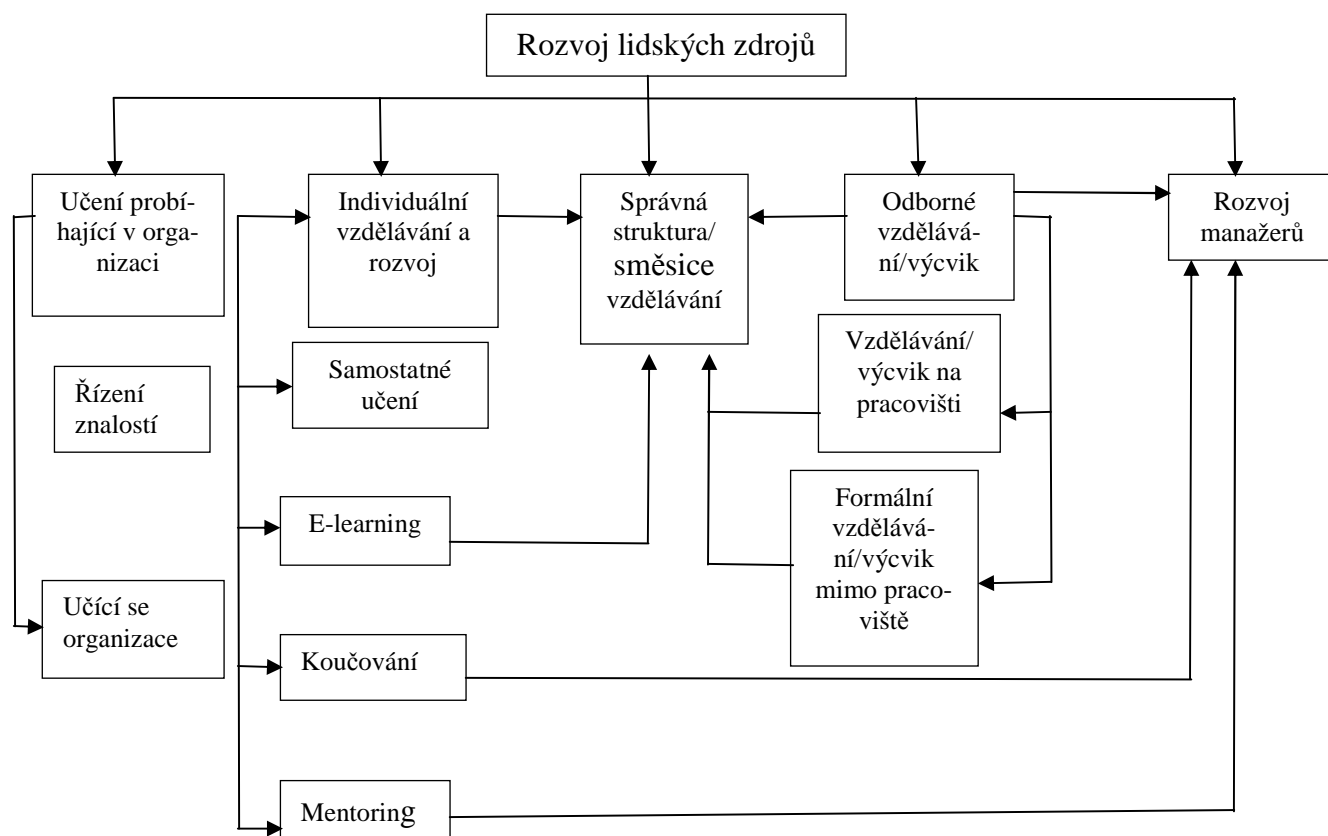
„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Slouží jako nástroj řízení lidských zdrojů“. (Koubek, 2007, s. 24) Každá organizace musí mít přesně vytýčený cíl, ke kterému směřuje a také způsob, jak tohoto cíle dosáhnout. Takto to platí i v oblasti vzdělávání lidských zdrojů.

V praxi rozlišujeme dva typy vzdělávání:

1. Formální vzdělávání
2. Neformální vzdělávání

Přímo na pracovišti dochází k tzv. formálnímu vzdělávání a to má tři podoby: (Armstrong, 2007, s. 465)

1. Semináře (workshop) jako místo, kde dochází k učení
2. Pracoviště jako prostřední, kde dochází k vzdělávání
3. Učení a práce jsou neoddělitelně promísená



Obr. 2: Schéma složek rozvoje lidských zdrojů

Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 444.

Neformální vzdělávání je učením ze zkušeností. Učení většinou neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70 % toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací.

Pokud srovnáme neformální a formální vzdělávání, můžeme říci, že formální vzdělávání je systematické a plánované. Používá strukturované vzdělávací programy, které se skládají z instruktáže a praktické části naučené látky (viz. tabulka 1).

Tab. 1: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání

NEFORMÁLNÍ	FORMÁLNÍ
vysoce odpovídající individuálním potřebám	závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	o tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
bezprostřední uplatitelnost (vzdělávání typu „právě v čas“ – just-in-time“)	doba uplatitelnosti různá, často vzdálená
snadno přenositelné vzdělávání	mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
odehrává se při práci	často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 446.

Vhodnou podobou vzdělávání zaměstnanců je kombinace obou typů, tedy formálního i neformálního. V současné době Česká republika prochází hospodářskou krizí. Nabízí se tedy otázka, zdali je důvod vzdělávat zaměstnance v době hospodářské krize. Firmy mají možnost v této době využít více času na vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělávat se v době hospodářské krize je efektivnější než v době konjunktury. Český stát v době hospodářské krize podporuje vzdělávání ve firmách nabídkou různých vzdělávacích programů na všech úrovních podle potřeb firmy v podobě hrazených grantů nebo státních dotací. Krize jednou skončí a vzdělanější a kvalifikovanější zaměstnanci firem zhodnotí v budoucnosti své nově nabyté odborné znalosti a dovednosti ve formě úspěšnějšího postavení společnosti na trhu.

Vývoj ve vzdělávání lidských zdrojů ve firmách je a asi i bude zcela v korelaci s vývojem útvaru řízení lidských zdrojů. Zdá se, že management je jedním z nejhůře se prosazujících strategických řídicích článků v našich firmách, přičemž je pravdou, že řídí jeden z nejdražších zdrojů firmy. (Andragogika, Masarovič, 2009, Vzdělávání pracovníků v době hospodářské krize - 10 důvodů proč zaměstnance vzdělávat právě teď) V západních zemích, kdy je ředitel managementu členem představenstva, spolutvůrcem korporální strategie a je jedním z nejvyšších manažerů firmy, se v našem podnikatelském prostředí prosazuje velmi pomalu. Existují firmy, kde personální útvar

nemají a vše obstarává mzdová účetní. V některých podnicích, kde strategie podniku realizují i personální ředitelé, je ekonomická kondice firmy v oblasti systému vzdělávání a zvyšování kvalifikační úrovně pracovníků firem či podniku významně odlišná od zbytku firem v České republice. Tyto firmy procházejí mnohem snadněji současnou hospodářskou krizí a mají nesporně lepší předpoklady ji překonat.

1.4 Cíle podnikového vzdělávání

Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není podle Tureckiové pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny, ať už má podobu změny postupné (inkrementální), či transformační. Jedná se tedy o vzájemné propojení: (Tureckiová, 2007, s. 92)

1. Ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí, nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti, osvojil si a případně rozvinul dovednosti, které se projeví následně v jeho pracovním chování („chtít se učit“).
2. Schopností k osvojování si nových pracovních postupů (prostřednictvím nových znalostí a dovedností), které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci odměny, ať už se týká organizačního uspořádání, nových produktů, nových způsobů práce s lidmi, využívání nových technologií („umění se učit“).
3. Možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit nové formy chování v pracovních činnostech („moci se učit“).

1.5 Metody podnikového vzdělávání

V podniku dochází k různým formám a metodám učení a vzdělávání. Nejčastěji se hovoří o podnikovém (či firemním) vzdělávání. Když si společnost stanoví cíle, kterých chce prostřednictvím systému vzdělání dosáhnout, je nutné k jejich naplnění najít vhodnou metodu. Metody podnikového vzdělávání ve firmě jsou jedny z nejdůležitějších nástrojů zajišťující vzdělávací proces. Firmy investují nemalé finanční prostředky do rozličných metod a programů vzdělávání svých zaměstnanců.

“Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje“. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Existuje spousta kvalitních a odborných metod vzdělávání, ale neexistuje jeden univerzální model vzdělávání, ať už firemního nebo celého vzdělávacího procesu, který by se dal aplikovat pro jakoukoli firmu či organizaci. Každá firma potřebuje jinou metodu vzdělávání i každému zaměstnanci vyhovuje jiný typ a způsob vzdělávání. Není tedy snadné najít vzdělávací program pro každého zaměstnance tzv. „ušitý na míru“. Firma by měla velmi dobře volit metodu vzdělávání, aby investované finanční prostředky byly patřičně využity. Vhodná volba metody vzdělávání závisí také na okolnostech vztahujících se k cílům vzdělávání, k podniku a k jednotlivcům. Metody vzdělávání ve firmě jsou ovlivněny mnoha faktory, jako například:

- a) Velikost firmy: velké společnosti mohou působit neosobně a dodržují stanovená pravidla. Firmy s menším počtem zaměstnanců, kde se všichni osobně znají, vytváří image širšího rodinného kruhu.
- b) Rozpočet: dobře známá fráze, že „o peníze jde vždy až v první řadě“ platí i v oblasti firemního vzdělávání. Firmy s velkým rozpočtem se mohou rozhodnout, jakou část peněz investují do vzdělávání svých zaměstnanců. Pokud ale firma nedisponuje dostatečnými prostředky, aby si mohla dovolit investici, nemůže tuto situaci nijak ovlivnit.

- c) Lokalita: umístění a působnost firmy či společnosti hraje stále velkou roli v mentalitě zaměstnanců i zaměstnavatelů. (Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2009, [on-line])

S ohledem na význam strategického vzdělávání pracovníků a řady autorů, kteří se této tématice věnují, je mnoho metod, jak své zaměstnance vzdělávat. Pro přehlednost můžeme vytvořit tři základní kategorie:

1. Vzdělávání na pracovišti („on the job“)
2. Vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)
3. Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj

První skupina metod se obvykle používá při vzdělávání dělníků nebo ve státních organizacích při skupinovém nebo celopodnikovém vzdělávání přímo na konkrétním pracovním místě. Druhá skupina metod vzdělávání je vhodnější pro manažery a vedoucí pracovníky.

V následující části této kapitoly se budeme podrobně věnovat jednotlivým kategoriím vzdělávání.

1.5.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti (též „on the job“) jsou metody rozvoje, které jsou používány při výkonu práce přímo na pracovišti. V rámci tohoto typu vzdělávání je možné zvýšit kvalifikaci všech kategorií pracovníků tzn. od dělníků až po vedoucí zaměstnance a manažery. Vzdělávání při výkonu práce mohou zabezpečit vedoucí pracovníci nebo proškolení pracovníci, kteří jsou pověřeni péčí o školené osoby.

Mezi základní metody vzdělávání na pracovišti patří: (Duda, 2008, s. 117)

1. Instruktaž při výkonu práce – je to nejčastěji používaná metoda. Jde o nejjednodušší zácvik nového, nebo méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postupy. Školený pracovník si opakováním a napodobováním tento proces osvojí. Aby byl tento způsob účinný, měl by probíhat v několika fázích.

Armstrong vymezuje celkem šest fází (Koubek, 2007, s. 267) - instruování, prezentace, stručné vysvětlení pracovní činnosti, demonstrování, procvičování a zdokonaňování.

2. Koučování (coaching) – tento typ vzdělávání představuje dlouhodobé instruování. Jedná se o dlouhodobý vztah vzdělavatele (kouče) a vzdělávajícího. Cílem koučování je podpora rozvoje pracovníka a vedení k samostatnému a kompetentnímu plnění stále složitějších úkolů (Tureckiová, 2004, s. 103). V rámci tohoto typu vzdělávání je velmi často využíván čtyřfázový GROW model: (Armstrong, 2007, s. 468)

- G – goal – stanovení cíle schůzky,
- R – reality – popis situace, která se bude řešit,
- O – options – nalezení možností řešení situace,
- W – wrap-up – sumarizace stanovení plánu činností.

3. Mentoring – jedná se o obdobu koučování, s tím rozdílem, že si školený pracovník vybírá svého mentora (školitele-rádce) sám. Mentor v tomto případě vzdělávání poskytuje vedení, potřebné rady a zprostředkovává potřebné informace. Mentor se též podílí na stanovení strategie plánování kariéry školeného pracovníka. (Koubek, 2007, s. 267)

4. Asistování – je tradičně často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi a pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se stává školený pracovník samostatnějším, přičemž nakonec je schopen plnit veškeré úkoly zcela samostatně. (Koubek, 2007, s. 268)

5. Rotace práce - je metoda, při níž je školený pracovník postupně pověřován pracovními úkoly v různých odděleních nebo týmech na určité období. Metoda se používá především při zaškolení manažerů, ale úspěšná je i u řadových zaměstnanců. Zaměstnanec má možnost seznámit se se všemi pracovními místy organizace, přičemž získá komplexní představu o firmě jako celku. (Koubek, 2007, s. 269)

6. Pracovní porady - konané pravidelně jsou považovány také za vhodnou metodu formování pracovních schopností, přičemž je nutné dodržení několika zásad. Jedná se především o kvalitní přípravu, zahrnující stanovení tématu, cíle a očekávání výsledků. V rámci porad jsou všichni účastníci pravidelně informováni o důležitých událostech ve firmě. (Koubek, 2007, s. 269)

1.5.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávací proces nemusí probíhat jen na pracovišti, ale taky mimo firemní prostory. Toto vzdělávání je organizováno většinou externími firmami a vzdělávacími agenturami a často se realizují ve vzdělávacích institucích, zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích a dalších vhodných místech. Jedná se o metody používané k hromadnému vzdělávání ve skupinách. Vzdělávání mimo firmu je většinou koncipováno jako rozšíření znalostí a sociálních znalostí, jako rozvoj dovedností. Mezi metody používané mimo pracoviště patří: (Duda, 2008, s. 118)

1. Přednáška - zprostředkování teoretických nebo faktických informací. Jedná se o jednosměrný komunikační proces.
2. Přednáška spojená s diskusí, seminář zprostředkovává znalosti, informace s důrazem na aktivní účast posluchačů.
3. Demonstrování, praktické, názorné vyučování za použití audiovizuální techniky.
4. Případové studie - jsou rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jednotliví účastníci nebo skupiny diagnostikují modelovou situaci a navrhují řešení.
5. Workshop - je podobný případové studii, ale klade větší důraz na týmové řešení.
6. Brainstorming - jedna z metod orientovaná na podporu rozvoje tvořivosti a týmové práce.

7. Simulace - kombinovaná metoda případové studie a hraní rolí zaměřena na praxi a aktivní účast vzdělávaných.
8. Hraní rolí - je metodou výhradně orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků u kterých se předpokládá aktivita a samostatnost s patřičnou dávkou hravosti.
9. Assessment centrum - diagnosticko-výcvikový program - je moderní a vysoce hodnocená metoda zaměřena nejen na výběr, ale i vzdělávání manažerů.
10. Outdoor training, neboli „učení se hrou či pohybovými aktivitami“- tato metoda se stále více používá ve vzdělávání manažerů. Školení se odehrává v přírodě často je orientováno na řešení stresových situací. Při pohybových aktivitách dochází k rozvoji manažerských dovedností, skupinové komunikace, spolupráci a umění orientovat se v neznámém prostředí.
11. Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) - počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňující učení pomocí schémat, grafů a obrázků, nabízejí vzdělávaným osobám různé testy a cvičení.

1.5.3 Kombinované metody vzdělávání

Kombinovaných metod lze využít na pracovišti stejně jako mimo něj. Patří sem například:

1. Učení se akcí – je metodou, která pomáhá rozvíjet schopnosti učení při řešení denních reálných problémů a využitím rad kolegů.
2. Studium doporučené literatury – vzdělanost lze zvyšovat i poskytnutím knih, učebnic, literatury a podnikových materiálů, podle nichž si doplňuje školený své znalosti.

3. Trainee program – jsou zaměřeny pro přípravu uchazečů o vedoucí funkce, rozvíjení dovedností tzv. talentů firmy. Metoda kombinuje prvky rotace práce, asistování s metodami vzdělávání mimo zaměstnání.

Uvedené metody je vhodné mezi sebou kombinovat za účelem dosažení maximální efektivity vzdělávacího procesu. Vzdělávání zaměstnanců by měl zajišťovat kvalifikovaný pracovník se znalostmi v oboru.

U větších firem vzdělávání zajišťuje personální oddělení a v menších firmách je tato záležitost v kompetenci manažerů či nadřízených pracovníků. Na základě informací či potřebnosti navrhnou manažeři či vedoucí pracovníci vhodné formy vzdělávání pro jednotlivce i pracovní týmy a informují se o možnostech externího a interního vzdělávání. (Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2009, [on-line])

Vedoucí pracovníci by měli sledovat pracovní výkony a chování svých podřízených, protože se podílí i oni na identifikaci potřeb vzdělávání. Na účinnost vzdělávacích akcí mají významný vliv faktory, jako je motivace pracovníků, kterými je vzdělávací program, vhodná metoda vzdělávání, správné vedení a kvalitní práce lektorů.

Lidé, kteří zodpovídají za vzdělávání zaměstnanců ve firmách, by měli chápat vzdělávání jako užitečnou investici do lidských zdrojů, která přinese uspokojení zaměstnavatelů i zaměstnancům. Význam vzdělávání, a to nejen firemního, má stoupající tendenci. Tento trend si uvědomují jak samotní jednotlivci, tak i zaměstnavatelé, kteří svým zaměstnancům vzdělávání umožňují, ale na straně druhé jej i vyžadují. Prohlubování kvalifikace zvyšuje konkurenceschopnost firmy i jednotlivců.

1.6 Financování vzdělávání

Lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu a jsou to nejcennější, čím firma či organizace disponuje. Pokud má být firma v dnešní ekonomicky složité době úspěšná, potřebuje neustále vzdělávání zaměstnanců. Především jde o celoživotní vzdělávání a učení (formální i neformální), včetně učení z praxe (informální), které umožňují lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů. Rozvoj lidských zdrojů je organizačně i finančně náročný. Studium je investice do vzdělání, která je pro všechny výhodná, ale vzdělávání představuje také nemalý finanční náklad (zatížení) ať už pro firmu, jednotlivce či společnost.

Můžeme rozlišit tři druhy financování vzdělávání: (Financování vzdělávání, 2009, [online])

1. Financování z vlastních zdrojů (zaměstnanci se individuálně vzdělávají a vzdělání si hradí z vlastních finančních prostředků).
2. Financování z firemních zdrojů (firma financuje zaměstnancům školení).
3. Financování z Evropského fondu (dotační programy – firma získá finance z prostředků EU).

Jednotliví zaměstnanci či pracovníci nemají často příliš velký zájem se individuálně vzdělávat a vynakládat na vzdělání své vlastní finanční prostředky. Finanční náklady jsou jedna z hlavních bariér samostudia zaměstnanců pro účely své pracovní činnosti. Většina kurzů, školení či přednášek jsou hrazena zaměstnavatelem, ale v době finanční krize, kdy podniky snižují své náklady na minimum, omezují také i zaměstnavatelé vzdělávání zaměstnanců pouze na nejnutnější výdaje.

„Vzdělávání se dostává do středu zájmu vlád a ministerstev. Dotace z Evropské unie jsou pro mnoho firem „neznámou“. Dotace přitom může být výraznou podporou konkurenceschopnosti firmy. V souvislosti s finanční krizí mají postižené podniky mimořádně

nou možnost školit své zaměstnance za minimální nebo až nulové náklady. (Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“. 2009, [on-line])

Ministerstvo práce a sociálních věcí podporuje v rámci programů Evropského sociálního fondu podniky, které čelí současné nepříznivé ekonomické situaci. Ministerstvo práce a sociálních věcí přistoupilo v rámci programů ESF (evropský sociální fond) k vyhlášení mimořádných výzev a zahájení realizace nových projektů, zaměřených na udržení zaměstnanosti a současně na zvyšování vzdělanosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Podnikatelé mají možnost čerpat peníze na úhradu nákladů na školení a současně i mezd školených zaměstnanců z dotačních projektů. V době finanční krize byly vypsány například výzvy „Vzdělávejte se!“, „Školení je šance“, a „EDUCA“.

1. „Vzdělávejte se!“

V projektu „Vzdělávejte se!“ mohou u úřadu práce požádat o příspěvek ti zaměstnavatelé, kteří museli přistoupit k omezení výroby ve svých provozech a jejichž zaměstnancům náleží snížená náhrada mzdy podle § 209 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, případně ti zaměstnavatelé, kterým počet jejich výrobních zakázek začíná vlivem celosvětové finanční krize klesat, nechtějí však ještě aplikovat další ustanovení § 209 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Projekt je určen zaměstnavatelům, kteří se v souvislosti s probíhající finanční krizí nachází ve složité ekonomické situaci a nejsou schopni přidělovat zaměstnancům práci v plném rozsahu a kteří mají zájem těmito zaměstnancům v době nucené nepřítomnosti na pracovišti prostřednictvím vzdělávacích aktivit prohloubit kvalifikaci.

Účelem projektu je udržet zaměstnanost a vytvořit podmínky pro zdokonalování a získávání odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců, kterým z omezení pracovní činnosti nemůže zaměstnavatel přidělit práci v rozsahu týdenní pracovní doby. Takto získané dovednosti, znalosti a kompetence budou moci zaměstnanci uplatnit na trhu práce.

V rámci projektu mohou zaměstnavatelé na realizaci vzdělávacích aktivit získat finanční prostředky pro své zaměstnance, kterým byla zkrácena pracovní doba v důsledku zhor-

šení situace v podniku a dále mohou získat i finanční prostředky na úhradu mzdových nákladů nebo náhradu mezd zaměstnanců po dobu jejich účasti na vzdělávání.

Žadatelem může být právnická osoba, pokud má zaměstnance nebo fyzická osoba (OSVČ). Rozhodujícím faktorem je právní subjektivita a vlastnictví IČO.

2. „Školení je šance“

Ve výzvě „Školení je šance“ mohou na MPSV předložit projektovou žádost ti zaměstnavatelé, kteří v době podání projektové žádosti neaplikují ustanovení § 209 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a ti kteří nepodali na úřadu práce žádost o příspěvek na projekt „Vzdělávejte se!“.

V rámci projektu mohou získat zaměstnavatelé finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů, tvorbu vzdělávacích programů, včetně přípravy podnikových instruktorů a lektorů, zavádění systému rozvoje a řízení lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců a zaměstnavatelů a k podpoře dalšího podnikového vzdělávání a na další podobné aktivity. Zaměstnancům se dostane možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence a zaměstnavatelé jsou motivováni k vytváření efektivního systému řízení lidských zdrojů a uplatňování pružných forem práce.

Výzva je zaměřena na zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí dovedností a kompetencí zaměstnavatelů a zaměstnanců.

Výzva „Školení je šance“ je realizována formou grantového projektu.

Kromě nákladů na realizaci vzdělávání mohou být zaměstnavatelům hrazeny i náklady na náhradu mzdy, včetně zdravotního a sociálního pojištění po celou dobu, kdy se zaměstnanci účastní vzdělávacích kurzů. (Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“.
2009, [on-line])

3. „EDUCA“

Zaměstnavatelé v současné době řeší to, že pravidelné investice do zvyšování kvalifikace představují významnou položku jejich rozpočtu. Důležitou součástí podpory podnikání z evropských fondů je tak podpora rozvoje lidských zdrojů.

Globální grant EDUCA spadá pod Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím profesního vzdělávání zaměstnanců podnikatelských subjektů v oblasti průmyslu a souvisejících služeb.

Cílem Globálního grantu EDUCA je zvýšení profesních dovedností a znalostí zaměstnanců i zaměstnavatelů, zvýšení jejich kvalifikační úrovně a přispění ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů.

Globální grant je zaměřen především na specifické vzdělávání a může o něj požádat drobný podnikatel-živnostník, malý podnik, střední podnik, velký podnik a vybrané subjekty, podnikající fyzické osoby bez ohledu na právní subjektivitu. (Globální grant Educa, 2009, [on-line])

Mezi podporované aktivity patří především:

- profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli
- odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené na prohlubování rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace
- příprava podnikových lektorů
- aplikování všech forem vzdělávání zaměstnanců dle specifických potřeb zaměstnavatelů s důrazem na konkrétní pracovní pozici.

Z tohoto programu nelze financovat:

- jazykové vzdělávání obecného charakteru
- školení obecných počítačových dovedností
- školení v oblasti měkkých dovedností, kam patří komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, získání zdravého sebevědomí, schopnost týmové spolupráce, zvládání konfliktu a stresu a podobně

Výše podpory realizovaného projektu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost může dosáhnout až 100% výdajů projektu. Výdaje z 85% budou hrazeny z Operačního programu Lidské zdroje a zbývajících 15 % z prostředků státního rozpočtu. (Globální grant Educa, 2009, [on-line])

Rozdíl mezi výzvou „Školení je šance“ a „EDUCA“ spočívá v typu vzdělávání.

V tomto případě rozlišujeme:

- obecné vzdělávání - vzdělávání zahrnující výuku, která se nevztahuje pouze nebo zásadně na současné nebo budoucí postavení zaměstnanců a je přenositelné do ostatních podniků nebo pracovních oborů (například jazykové vzdělávání, IT dovednosti, komunikační dovednosti, ale i oborové vzdělávání uplatnitelné u více zaměstnavatelů v jednom oboru, např. účetnictví, stavební práce, svářečské zkoušky atd.),
- specifické vzdělávání - vzdělávání, které zahrnuje výuku s přímým a zásadním vztahem k současnému nebo budoucímu postavení zaměstnanců v podniku a poskytuje kvalifikace, které jsou nepřenositelné (například školení na práci se specifickým softwarem či technologií výroby, které byly vyvinuty pouze pro daný podnik).

Investice do zvyšování znalostí a dovedností zajistí podnikům silnější pozici i v době, kdy se ekonomika vzpamatovává. Financování do odborného vzdělávání se liší podle předmětu podnikání. Nadnárodní firmy s kapitálovou účastí pečují o své zaměstnance v oblasti vzdělávání lépe než v minulosti neboť jsou si vědomy toho, že kvalitně proškolený zaměstnanec znamená pro firmu konkurenční výhodu.

2 Analýza současného procesu vzdělávání

2.1 Profil firmy KELLER

Firma KELLER - speciální zakládání spol. s r.o. působí v České republice od roku 1993 jako součást nadnárodního koncernu KELLER. Je stoprocentně vlastněna mateřskými organizacemi Keller Holding GmbH v Offenbachu a Keller Grundbau ve Vídni, při vždy 50 % podílu. Společnost patří mezi specializované stavební firmy, jejíž profesní náplní je řešení složitých komplexních problémů a dodávka prací v oblasti zakládání staveb, geotechniky, podzemních staveb a ochrany staveb před podzemní vodou. Od svého počátku se firma neustále a rovnoměrně rozrůstá, jak obratem tak i počtem zaměstnanců (viz. tabulka 2). Ke konci roku 2009 ve firmě pracovalo celkem třicet sedm zaměstnanců, v průměrném věku cca 37 let.

Tab. 2: Tabulka růstu společnosti

Rok	Počet zaměstnanců celkem	Počet dělníků	Obrat v mil. Kč
1994	4	2	5
1998	13	6	31
2002	16	9	110
2004	20	11	191
2006	26	13	151
2007	32	16	168
2008	39	20	184
2009	37	19	154

Zdroj: KELLER-speciální zakládání, *Interní evidence a roční účetní zprávy*. Praha, 1994 až 2009

Firma ke své činnosti v ČR využívá dvě kanceláře. Pražská kancelář je oficiálním sídlem firmy a pracuje zde stabilně 10 lidí. V brněnské kanceláři je zaměstnáno sedm pracovníků. Činnost obou kanceláří koordinuje ředitel společnosti, který převážnou část pracovní doby tráví v brněnské kanceláři. V Praze je pro celou společnost zřízeno ekonomicko-personální oddělení a stálé působiště zde má vedoucí tohoto oddělení a vedoucí provozu. Dále pak jsou již v obou kancelářích obdobně zastoupeni akvizitoři, projektanti a stavbyvedoucí. Stavbyvedoucí řídí stavby, které firma realizuje po celé republice,

prostřednictvím šesti mistrů a dále třinácti dělníků. Organizační struktura společnosti je pak zřejmá z organigramu na obrázku 3.

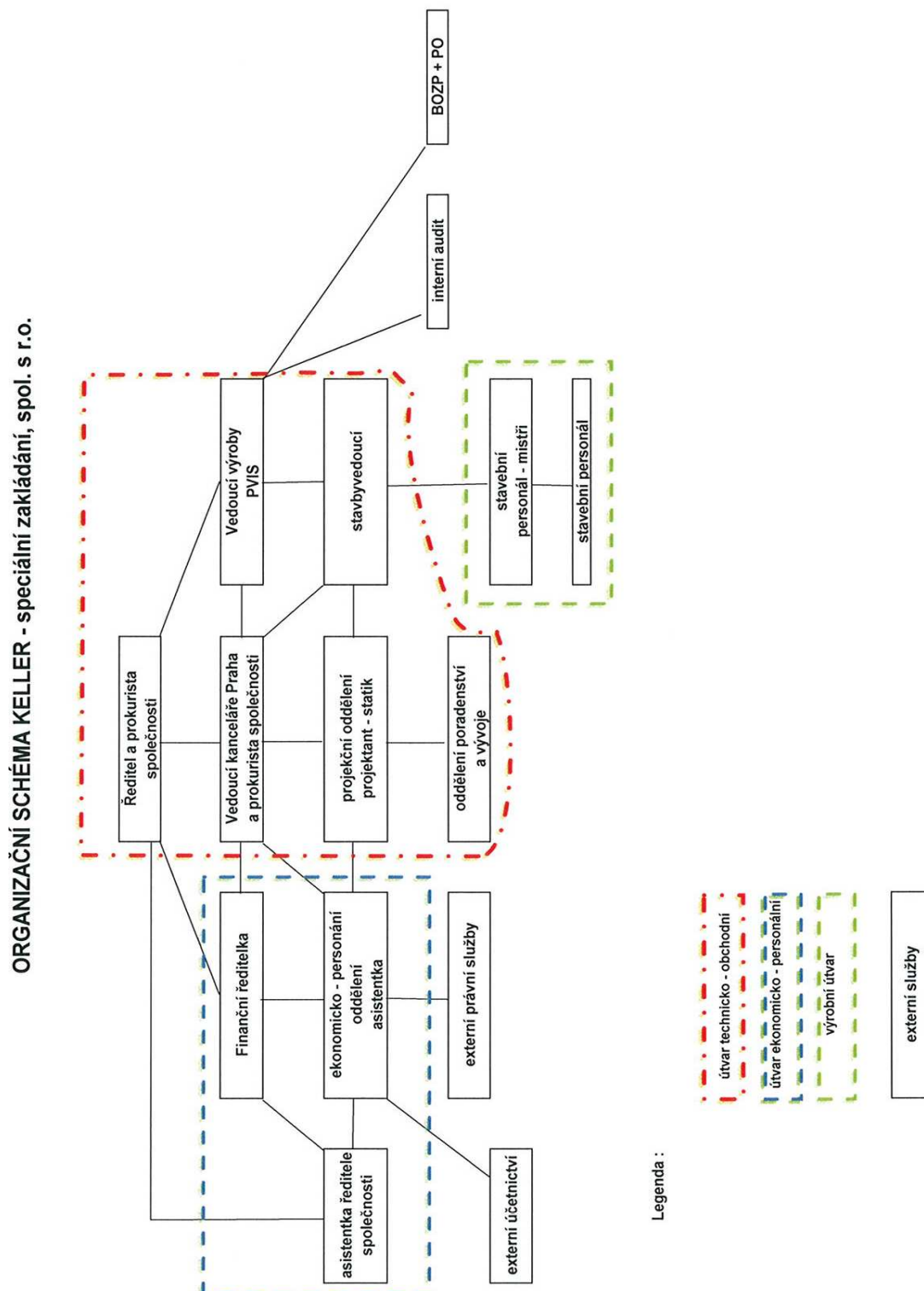
Společnost v podstatě nemá striktně vymezené obchodní nebo projekční oddělení či resorty. Jednotliví techničtí pracovníci plní soubor prolínajících se úkolů. Akvizitor-obchodník - je současně například projektant nebo stavbyvedoucí, jeden ze stavbyvedoucích plní funkci bezpečnostního technika, jiný metrologa nebo správce odpadového hospodářství apod. Mzdové nebo právní úkony a úkoly vykonávají pro KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. specializované externí společnosti.

Společnost si stanovila pro rok 2010 tyto hlavní strategické cíle:

- Propracovat se postupně do první trojice společností podnikajících v oboru speciálního zakládání staveb v ČR
- Maximální zvýšení efektivity práce v realizační fázi
- Zkvalitnění přípravy staveb (technické řešení, harmonogram prací, levnější subdávky, atd.)
- Snížení rizika plynoucího z nekontinuity provádění a technologických obtíží
- Zaškolení většího počtu dělnického personálu na jednotlivých strojích
- Zvýšení samostatnosti, odbornosti a zkušeností mladších členů technického personálu
- Zaměření se na akviziční činnost mezi projektanty a dále v širším počtu členů společnosti

Firma KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. má perspektivu stability i za současné ekonomické krize v českém konkurenčně těžkém prostředí. Celosvětová působnost v rámci koncernu jí totiž umožňuje přesuny vlastních výrobních kapacit na lépe fungující trhy. Využívání a výměna zkušeností mezi regiony přináší nové poznatky, na základě kterých vzniká jedinečná škála technologických možností a variant řešení problémů v oboru speciálního zakládání staveb. Firma není zatížena nadbytečnými zaměstnanci a nevlastní neefektivní majetek. Bezvadná kvalita provedených prací je zajištěna zejména na úzkou součinnost mezi vlastní realizační a projekční složkou. Tím je dána možnost

dosáhnout pro investory optimálního technického a cenového řešení, což tato firma prokázala na celé řadě projektů v celém světě.



Obr. 3: Organizační struktura společnosti

Velkou a zásadní předností je dokonalá znalost problematiky oboru všech jednotlivých technických pracovníků, což přináší v konkurenčním tedy obchodním i ryze geotechnickém pohledu možnosti rychle optimalizovat předložená řešení a tím maximálně možnou efektivitu předmětných úloh.

2.2 Pracovní pozice a vzdělání ve firmě KELLER

Vzdělání zaměstnanců hraje ve společnosti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. významnou roli, neboť základní a nezbytnou podmínkou je, že na všech pozicích pracují lidé potřebného odborného vzdělání a kvalifikace. Toto bylo a je zohledňováno vždy při přijímání nových zaměstnanců v rámci výběrových řízení. Těchto řízení se účastní vždy ředitel společnosti, vedoucí a některý ze služebně starších členů skupiny, do které je adept vybírán. V případě, že se jedná o zásadní pozici, je při výběru adepta přítomen i zástupce mateřské společnosti. Konkurzy na pracovníky pro odborné specializované pozice jsou organizovány prostřednictvím personálních agentur. V případě dělnických profesí je využívána i inzerce v tisku nebo v době nižší nezaměstnanosti úřady práce. Samozřejmě se vždy nejvíce osvědčila osobní známost zájemce a jeho doporučení spolehlivým zdrojem.

Zaměstnance lze vzhledem k zaměření práce a tomu odpovídajícímu vzdělání orientačně rozdělit do 3 skupin:

1. Technicko-obchodní
2. Ekonomicko-personálně administrativní
3. Provozně-dělnická

Vzdělání v každé skupině má svá specifika. V první skupině jsou zastoupeni stavební inženýři se specializací v oboru geotechnika – devět lidí, pozemní stavitelství - dva zaměstnanci, báňské vzdělání má jeden zaměstnanec. Druhá skupina zahrnuje dvě ženy s vysokoškolským vzděláním a tři se středním vzděláním s maturitní zkouškou. V dělnických profesích jsou zastoupeni tři mistři se středním vzděláním s maturitní zkouškou a ostatní pak mají střední vzdělání s výučním listem. Údaje o věku a vzdělání jsou zřejmé v tabulce 3.

Firma nemá svého personalistu ani manažera pro podnikové vzdělávání. Tuto funkci vykonává ředitel společnosti nebo v případě dělnického personálu vedoucí provozu. Dále do procesu podnikového vzdělávání významně hovoří vedení koncernu, které vyvíjí neustálý tlak na zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců jednotlivých poboček a zastoupení ve všech zemích.

Tab. 3: Tabulka vzdělání zaměstnanců

	Technicko-obchodní útvar	Ekonomicko-personálně administrativní útvar	Mistři	Dělníci
Počet zaměstnanců	12	5	6	13
Průměrný věk	35	37	38	38
Minimální věk	26	27	32	26
Maximální věk	49	53	46	55
Počet lidí se středním vzděláním s výučním listem	0	0	3	13
Počet lidí se středním vzděláním s maturitní zkouškou	0	2	3	0
Počet lidí s vyšším odborným vzděláním	0	1	0	0
Počet lidí s vysokoškolským vzděláním	12	2	0	0
Počet lidí s postgraduálním vzděláním	3	0	0	0

Zdroj: KELLER-speciální zakládání, *Interní evidence*. Praha, 2009

Zájem zaměstnanců o podnikové vzdělávání je ve firmě KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. pravidelně prověřován pomocí neformálních anket a konzultací. Ankety na podobná témata jako „Váš zájem a spokojenost s podnikovým vzděláním“ vydává cca jednou za dva roky ve formě maximálně čtyř až pěti otázek v dotazníku ředitel společnosti, případně pro její vedení pak anketu zajišťuje centrála KELLER Holding. Konzultace s podřízenými ohledně otázky podnikového vzdělávání absolvuje ředitel společnosti vždy na počátku roku v rámci individuálních pohovorů o perspektivách a úkolech jednotlivých zaměstnanců a dvakrát za rok společně se všemi zaměstnanci v rámci firemní bilanční porady. Požadavky na vzdělávání dělnického personálu tlumočí řediteli

vedoucí provozu po konzultaci se stavbyvedoucími jednotlivých realizačních technologií. Vedení koncernu veškeré personální aktivity a vzdělávací procesy v české pobočce podrobně a průběžně monitoruje a v zájmu větší konkurenceschopnosti vyžaduje i kvalitativní růst zaměstnanců na všech pozicích. V poslední době respektive v období hospodářské recese pak neustále apeluje na zlepšování prodejních dovedností akvizičních pracovníků a zvyšování samostatnosti a zručnosti zaměstnanců v dělnických profesích.

2.3 Proces vzdělávání ve firmě KELLER

Způsoby a typy firemního vzdělávání ve firmě jsou rozděleny do tří skupin a odpovídají potřebám zaměstnanců zmíněných v kapitole 2.2:

1. Vzdělávání technicko-obchodního útvaru
2. Vzdělávání ekonomicko-administrativního útvaru
3. Vzdělávání provozně-dělnického útvaru

Podnikové vzdělávání lze u firmy KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. dále rozdělit na individuální a společné a také na interní a externí.

Vzdělávání technicko-obchodní skupiny probíhá jak externě tak interně.

2.3.1 Vzdělávání stavbyvedoucích a projektantů

a) Externí

Dva až tři členové této skupiny se příležitostně účastní seminářů například na téma vedení staveb, nové geotechnické softwary, euronormy-eurokody apod. Semináře pořádají většinou školicí instituce a organizace jako SECURKON nebo VUT Brno či ČVUT Praha. Tyto semináře bývají celodenní nebo v několika cca dvou až tříhodinových lekcích. Výjimečně využívá ředitel společnosti možnosti zablokovat a zaplatit některá školení pouze pro zaměstnance své společnosti. Intenzivní několikahodinový seminář bývá oblíbenější a současně pro zaměstnance výhodnější, neboť pro pravidelné navštěvování kurzu nezbývá například stavbyvedoucím z důvodů pracovních povinností dostatečný časový prostor. Školiteli bývají odborní asistenti nebo autoři výpočetních programů

a norem. Vedení společnosti respektive společnost sama se podílí na organizaci některých odborných konferencí jako například každoroční „Konference zakládání staveb v Brně“ nebo se zaměstnanci účastní odborných konferencí pořádaných v Ostravě, Ústí nad Labem i Bratislavě. Na těchto symposiích mají především projektanti možnost si vyslechnout příspěvky profesních konkurentů nebo akademických pracovníků v praktické

i teoretické rovině a samozřejmě podiskutovat o problematice zakládání staveb s renomovanými odborníky z oboru. Někteří zaměstnanci sami na konferencích vystupují a sborník publikovaných příspěvků pak slouží ve firmě jako odborná literatura.

Vedení společnosti permanentně působí na mladé inženýry, aby po dosažení předepsané praxe absolvovali zkoušku v rámci České komory autorizovaných inženýrů a techniků a stali se tak autorizovanými techniky nebo inženýry. Zatím však je odezva malá. Autorizační razítko vlastní tři zaměstnanci, kdy pouze jeden z nich složil zkoušky autorizovaného inženýra v době zaměstnaneckého poměru ve společnosti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o.

Individuálně se zaměstnanci v této skupině vzdělávají studiem norem a odborné literatury v rámci přípravy na konkrétní projekční úkoly nebo možnosti řešení některých požadovaných projektů. Jedná se převážně o statické výpočty nebo nové technologické postupy, které musí firma zvládat, aby na trhu obstála. Sami si tímto mohou ulehčit práci a lépe se připravit na možné profesní spory.

Významnou možností pro všechny stavební inženýry ve firmě je postgraduální studium. Dva z nich již doktorandské studium absolvovali na fakultě stavební VUT v Brně a jeden na ČVUT v Praze.

b) Interní

V posledních cca třech letech pořádá koncern KELLER vzdělávací akademie pro zaměstnance v pracovním poměru kratším než čtyři roky. Účastní se ji povinně všichni mladí inženýři na pozicích stavbyvedoucích a projektantů ze států Evropy kde má KELLER zastoupení. Všichni absolventi akademie jsou během dvou čtrnáctidenních

kurzů podrobně seznamování s koncernovými metodami a nejmodernějšími technologickými poznatky v realizaci i projektování speciálního zakládání staveb. Teoretické předměty jako mechanika zemin a zakládání staveb přednáší a vyučují odborníci z rakouských universit a koncernové semináře vedou příslušní odborníci z jednotlivých technologií různých poboček koncernu. Této akademie se samozřejmě účastní i zaměstnanci KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. patřící do technicko-obchodního útvaru. Doposud absolvovali tuto formu firemního vzdělávání dva inženýři. Podmínkou je znalost jazyka na minimálně pokročilé úrovni, neboť akademie je vedena jedenkrát v němčině a jedenkrát v angličtině. Vyučovací osnovy i vyučovací materiály jsou všem účastníkům po skončení akademie předány a následně je využívají všichni kolegové v kancelářích KELLER-speciální zakládání spol. s r.o.

Každá řídicí úroveň koncernu organizuje školení a informativní semináře v kanceláři centrály pro všechny příslušné zaměstnance o nových poznatcích a zkušenostech jednak v jednotlivých koncernem využívaných technologiích a metodách a jednak v jednotlivých pobočkách respektive zemích se zastoupením koncernu. Stavbyvedoucí nebo projektanti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. se pravidelně minimálně jedenkrát do roka účastní školení či seminářů organizovaných ponejvíce rakouskou centrálou Keller Grundbau. Tyto mívají obdobnou náplň - přednášky vedoucích jednotlivých technologií o novinkách, vylepšeních a nedostatcích v práci, přednáška vedoucího strojového parku o ekonomických a technických ukazatelích, přednáška bezpečnostního technika, přednášky zástupců o práci a zajímavostech z regionů.

Vedení společnosti zajišťuje pro inženýry geotechniky a akvizitory výměnné stáže v jiných zahraničních pobočkách za účelem poznání specifík místního trhu a uplatnění jeho výhod u nás. Nejčastěji jsou tito lidé vysíláni na Slovensko nebo do Rakouska. Pracují na stejných pozicích a plní plnohodnotné úkoly jako doma v ČR, v rámci svého platu a pod přímým vedením ředitele místního zastoupení KELLER. Při své stáži mají pochopit především výhody místního systému, stylu a postupů práce v akvizici i realizaci prací.

Nejjednodušší formou firemního vzdělávání využívající koncernových možností jsou účasti na exkurzích staveb zahraničních kolegů. Ředitel společnosti nebo vedoucí provozu, když zjistí dle seznamu staveb koncernu nebo pokud přijde koncernové pozvání, že je v některém regionu realizována stavba zajímavá svým rozsahem nebo použitím zvláštní výrobní technologie, uspořádá exkurzi s dobrovolnou účastí. Tyto exkurze se uskutečňují dvě až tři v jednom roce, nejčastěji do okolních států jako je Polsko, Slovensko nebo Rakousko.

Ředitel společnosti jedenkrát až dvakrát do roka organizuje jednodenní školení stavbyvedoucích i projektantů v kanceláři společnosti za účelem prověření a zopakování si efektivních a správných postupů vypracovávání projektových dokumentací, variantních řešení, cenových nabídek, cenových kalkulací a technologických postupů.

Vzhledem k tomu, že je firma součástí nadnárodního koncernu, je nutné, aby každý zaměstnanec z technicko-obchodního a ekonomicko-administrativního útvaru dokázal komunikovat osobně, telefonicky či písemně (krátký mail nebo vyplňování formulářů) se zahraničními kolegy v němčině nebo alespoň angličtině. Z tohoto důvodu absolvují inženýři na místech projektantů a stavbyvedoucích, dle svých znalostí a potřeb zdokonalování se v příslušném jazyce, vyučovací hodiny na pracovišti nebo v soukromí. Kurzzy navštěvuje cca 70 % zaměstnanců této skupiny a hodiny plně hradí zaměstnavatel.

2.3.2 Vzdělávání ekonomicko-administrativních pracovníků

Vzdělávání ekonomicko-administrativního útvaru probíhá taktéž jak externě tak interně a má zajistit především informovanost a správné pracovní postupy v kontextu změn, které pracovní proces ve firmě přináší.

a) Externí

Pracovnice ekonomicko-personálně-administrativního oddělení absolvují semináře pořádané školicími institucemi a organizacemi ČR vždy, když je vypsáno vhodné téma v oboru jako daně, účetnictví, zákoník práce, vedení kancelářské a personální agendy, apod. Kurzů, které jsou pořádány v podstatě pravidelně a průběžně během roku, se účastní ta nebo ty zaměstnankyně, jež s danou problematikou přijdou nejvíce do styku.

b) Interní

Mateřská společnost organizuje pravidelně interní administrativní školení ve své centrále především za účelem představení změn či sjednocení postupu ve vedení výkaznictví a reportingu. Cílem je předejít či odstranit nesoulad mezi hlášeními z jednotlivých poboček koncernu a zjednodušit často velmi byrokratický postup a formy. Školení vede ponejvíce hlavní účetní nebo ekonomický ředitel koncernu.

Samozřejmě především uvedený reporting vyžaduje dobré jazykové znalosti. V tomto odvětví se jedná především až striktně o jazyk německý. Proto stejně jako skupina projektantů a stavbyvedoucích se ekonomicko-administrativní pracovníci vzdělávají pomocí individuálních kurzů němčiny. Kurzy v současnosti navštěvují tři ženy z pěti v této skupině.

2.3.3 Vzdělávání dělnického personálu

a) Externí

Vedoucí provozu kontroluje a eviduje stav a platnosti strojnických průkazů jednotlivých dělníků a mistrů. Musí proto zajišťovat jejich účast na školeních svářečů, strojníků, vrtářů, vazačů pro jeřáby a dalších činností respektive všech potřebných profesí, aby byly splněny požadavky českých právních norem. Dle konkrétního případu pak musí v příslušném vzdělávacím institutu dělníci absolvovat školení s přezkoušením cca jedenkrát za tři roky.

Další školení organizované inspektoráty bezpečnosti práce či inspekcí životního prostředí absolvují povinně mistři. Zajištění BOZP a bezchybného odpadového hospodářství je nutností dobře fungující společnosti.

Vzhledem k časté pracovní činnosti dělníků firmy KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. na stavbách Českých drah a velmi specifickým požadavkům na nich je třeba, aby každý druhý rok absolvovali zaměstnanci provozního útvaru školení a zkoušky o bezpečnosti práce na železnici a tzv. kabinet FO 02. Tato školení jsou nezbytná pro vstup

na stavby v kolejišti nebo prostoru drah a jsou pořádány pravidelně na vybraných pracovištích ČD.

b) Interní

Interní školení pro jednotlivé dělnické profese jsou organizována nepravidelně. Mistři a strojníci na pozicích pumpař, vrtař apod. se účastní školení organizovaných vedoucím provozu nebo výjimečně ředitelem společnosti. Stavbyvedoucími jsou přednášeny a instrumentovány nové technologické poznatky koncernu nebo analyzovány chyby, zkušenosti a závěry z nedávných realizací firmy KELLER speciální zakládání spol. s r.o.

Dále jsou dělnickému personálu přednášeny a vysvětlovány nezbytné administrativní, personální resp. právní informace, mající souvislost s jejich evidencí pracovní doby, absencemi či cestovními výlohami apod.

Interní vzdělávání svým způsobem umožňuje i praxe respektive zaměstnání dělníků z KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. na stavbách v zahraniční pobočce koncernu. Tyto případy nastávají poměrně často a umožňují profesní růst jednotlivcům či zajišťují zaměstnanost volného personálu v době malé pracovní vytíženosti na českém trhu. Dělníci pracují na stavbách kolegů na Slovensku, Rumunsku, Polsku, Chorvatsku, Slovinsku nebo i Rusku.

2.4 Financování vzdělávání ve firmě KELLER

Firma každoročně uvolňuje na vzdělávání svých zaměstnanců cca 0,2 až 0,3 % objemu finančních prostředků z ročního obrátu. V roce 2009 to bylo celkem cca 470.000,- Kč. Tyto údaje byly získány z účetnictví firmy.

Na vzdělávání technicko-obchodní skupiny bylo vynaloženo 290.000,- Kč. Vzdělávání ekonomicko-administrativní skupiny přišlo společnost na 128.000,- Kč. Do vzdělávání provozně-dělnické skupiny bylo vloženo jen 52.000,-Kč.

Hlavním nákladem vzdělávání společnosti jsou jazykové kurzy respektive platby za výuku angličtiny a němčiny a to ve výši 335.000,- Kč. Různá školení dělníků i kancelářského personálu o bezpečnosti práce přišlo firmu na 65.000,- Kč. Odborná školení a účast na konferencích technického personálu a mistrů 33.000,- Kč. Zvyšování znalostí v účetnictví a daních pracovníků ekonomicko-personálního oddělení stálo společnost jen cca 7.000,- Kč.

Vcelku významnou položku nákladů na vzdělávání tvoří nákup odborné literatury, jako jsou časopisy (Inženýrské stavby, Stavitel, GEOTECHNIKA, Zakládání staveb), normy, odborné publikace, ceníky, zákony a vyhlášky apod. v celkové hodnotě 30.000,- Kč.

Náklady vynaložené na interní školení a semináře nebylo možné z účetnictví vyspecifikovat, neboť se jedná o režijní položky jako je cestovné nebo plat zaměstnance a všechna interní školení probíhají v rámci pracovní doby respektive plnění si pracovních povinností.

2.5 Hodnocení vzdělávání ve firmě

Rozsah firemního vzdělávání ve firmě KELLER speciální zakládání spol. s r.o. se jeví jako vcelku široký. To, že je kategorizován dle tří profesních útvarů, u něj charakterizuje i jistou systematičnost. Vedení společnosti i koncernu zcela evidentně firemní vzdělávání podporuje a vyžaduje. Je si vědomo, že jediné tak může obstát v konkurenčním prostředí a zostřené krizové situaci ve stavebnictví a tedy i v oboru speciálního zakládání staveb. Ctí strategii, že pokud umožní svým zaměstnancům profesní růst, bude i firma schopna jako celek produkovat lepší výsledky a kvalitu produktů a v neposlední řadě lépe porozumí moderním technologiím v oboru.

Společnost zaměstnává v útvaru technicko-obchodním i provozně-dělnickém oborové specialisty, jejichž zaučení i následné vzdělávání ji stojí nemalé úsilí i prostředky. Jde totiž o to, že se jedná o velmi úzký profesní obor s nepříliš zveřejňovaným know-how, jež se ve veřejných vzdělávacích institucích běžně nevyučuje. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci ve firmě jistě teoretické znalosti získávali již při studiu a přinesli si je do zaměstnání, ale odborné zdatnosti dosáhnou až po několika letech praxe a zkušeností.

V dělnických profesích dokonce žádné vzdělání respektive vyučení se v oboru například vřtař nebo pumpař v současné době není možné. Proto jsou kvalita a schopnosti pracovníků přímo úměrně odvislé od kvality firemního vzdělávání především jeho interní formy.

Vzdělávání pracovníků ekonomicko-administrativního útvaru se jeví jako obecnější a v podstatě rutinní a odpovídá potřebám jiných běžných firem, kde tento útvar také mají.

Hodnocení výsledků procesu firemního vzdělávání provádí na jedné straně sami zaměstnanci debatou mezi sebou nebo anketou a na druhé straně pak jsou odrazem vzdělávání hospodářské výsledky firmy. Jelikož se ukáže, zdali jsou zaměstnanci připraveni na konkurenční prostředí, hospodářskými výsledky a především pak kvalitou produktů, tedy staveb a projektů.

Vedení společnosti, její ředitel nebo vedoucí provozu v případě dělnického útvaru sledují průběžně úroveň a výsledky firemního vzdělání ve všech profesích. Neexistuje zde však přesný klasifikační systém. Veškeré hodnocení je spíše subjektivní, avšak přímo se odvolávající na úspěšnost konkrétní osoby v plnění ekonomických ukazatelů (produktivita práce a ekonomický efekt, konkrétní přínos firmě).

Kontrola firemního vzdělávání formou prověrky či zkoušky je využívána málo, spíše pak u provozního personálu. Minimálně jedenkrát za tři roky jsou tito zaměstnanci přezkušováni vrchním koncernovým správcem tzv. quality managementu z jejich odborné činnosti při interních koncernových auditech.

Velmi podstatná je možnost vzdělávání zaměstnanců v jazykových kurzech, bohužel se netýká mistrů, kterým by jistě alespoň základní znalost němčiny nebo angličtiny pomohla při komunikaci se zahraničními kolegy. Výměnné stáže, školení společně s kolegy ze zahraničních regionů nebo mateřské společnosti a výměna zkušeností, jsou zásadní předností firemního vzdělávání oproti konkurenci. I zde se však ukazuje nedostatek jazykového vybavení u lidí především dělnického útvaru.

Z mého pohledu společnosti zcela chybí speciální forma firemního vzdělávání pro management, kde by bylo jistě pozitivně vnímáno například právní školení ohledně přípravy smluv apod. Postgraduální studium inženýrů je časově náročné a tudíž je při zaměstnání není lehké zvládnout, ale nabyté teoretické znalosti se vždy vyplácí. Počet autorizovaných osob by při kvalitě a vzdělání personálu v útvaru technicko-obchodním na jedné straně a složitosti výrobních procesů na stavbách se speciálním zakládáním na straně druhé měl být asi vyšší, aby byla zajištěna odpovídající garance a důvěryhodnost podnikání společnosti.

Hodnotit finanční částku vloženou do firemního vzdělávání je velmi obtížné, neboť tato není objektivní. Z účetnictví získané náklady na vzdělávání nejsou zcela jistě kompletní. Náklady spojené s interními školeními nebo exkurzemi jako jsou cestovní výlohy, ubytování, plat účastníků školení a jiné nejsou započteny.

V porovnání s konkurenčními společnostmi v oboru, lze konstatovat, že na interní způsoby vzdělávání jsou ve společnosti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. vynakládány větší prostředky, což jednoznačně potvrzují zaměstnanci se zkušenostmi ze zaměstnání v jiných firmách. Souvisí to samozřejmě s možnostmi a požadavky mezinárodního koncernu. V rámci způsobů externího vzdělávání se české subjekty vyznačují obdobným postojem ke vzdělávání svých zaměstnanců. Jedná se většinou o tradiční školení jako bezpečnost práce, odborné konference nebo semináře s tematikou zakládání staveb, strojnické či svářečské zkoušky apod. Výše finančních prostředků věnovaných na firemní vzdělávání se logicky liší velikostí firmy. Avšak některé progresivní společnosti vzniknuvší po roce 1989 nebo podobně jako KELLER mající zahraničního majitele věnují na vzdělání poměrově vyšší náklady než některé tradiční firmy, které pokračují na trhu ještě z dob státních podniků. Konkrétní výši nákladů nebo podíl z obrátu vynaložený na vzdělání u konkurenčních společností se mi nepodařilo již přesně zjistit. Přibližným odhadem lze usoudit, že se jedná o cca 0,05 až 0,2 % z obrátu.

3 Návrhy na zlepšení způsobu vzdělávání ve firmě KELLER

Uvedená specifika stávajícího systému a způsobu vzdělávání ve společnosti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. jsou dle mého názoru na slušné úrovni. Pro větší konkurenceschopnost a také aktuálně pro potřebu zvýšené flexibility při složité situaci ve stavebnictví a tedy i v oboru speciálního zakládání staveb, by ale bylo vhodné učinit kroky ve vzdělávání managementu respektive vedení společnosti. Dále lze doporučit vytvoření pozice personalisty nebo alespoň přidělení odpovídajících úkolů konkrétní osobě. Jako nedostatečná se mi jeví také kontrola výsledků vzdělávání a jeho zpětná vazba. Zmíněné nedostatky jsem se snažila v následujících kapitolách zanalyzovat a navrhnout jejich řešení.

3.1 Vzdělávání managementu

Management respektive vedení firmy KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. tvoří víceméně ředitel společnosti a vedoucí kanceláře v Praze, tedy dva prokuristé společnosti. Do druhé úrovně řízení lze zařadit vedoucího provozu a vedoucí ekonomicko-administrativního úseku. Uvedení manažeři jsou řídicí pracovníci, sice dobré odborné úrovně, avšak z hlediska řízení lidských zdrojů jsou v podstatě bez teoretického vzdělání. Všichni měli při jmenování do funkce menší či větší zkušenosti z předchozí praxe, ať již na nižší pozici ve firmě KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. nebo v předchozím jiném zaměstnání. Avšak veškeré řídicí techniky a dovednosti si osvojují bez odborného manažerského školení, pouze na základě získaných poznatků systémem pokus-omyl.

Svoji organizační činnost vykonávají dle svých zkušeností a představ, které se u jednotlivých členů managementu liší. Nemají potíže s morálkou zaměstnanců a jejich přirozeným respektem, ale proces řízení pak probíhá pouze na této bázi a principu důvěry. Není tu zjevně problém s arogancí vůči podřízeným nebo jejich stresováním. Neničí tím jejich pracovní morálku, nesnižují produktivitu práce nebo nebrzdí jejich profesní růst a ani negativně neovlivňují soukromí zaměstnanců. Na druhé straně je ve firmě téměř nulová fluktuace zaměstnanců na technických, administrativních i dělnických pozicích. Společnost je řízena de facto „kolegiálním“ způsobem, veškeré problémy personálního

i technického charakteru jsou vždy diskutovány „principem rovnosti stran“ a úkoly pro podřízené rozděluje vedení společnosti velmi demokratickou cestou dohody. Bohužel je pravděpodobné, že tento systém nepřináší motivaci k maximálním výkonům a svědomitému plnění zadaných úkolů, neboť se šíří i směrem „dolů“ k dělnickému personálu. Zde již pak nebývá taková pracovní morálka a zodpovědnost a tudíž se často vyskytují případy špatných pracovních výkonů, lhostejnosti nebo i neloajálnosti k zaměstnavateli. Uvedené skutečnosti vyplývají z nedostatečné kontrolní činnosti managementu, umění motivovat a také jistá nechuť nebo obava přenést kompetence a úkoly na podřízené. Tito pak mohou situace zneužívat, ať již vědomě nebo nevědomě a společnosti tak vznikají finanční i strategické ztráty.

Pro zlepšení tohoto stavu by mohl posloužit speciální vzdělávací program pro management společnosti a nižší manažerské pozice - stavbyvedoucí a mistr. Měl by být zaměřen na manažerské techniky, potřeby a dovednosti, na to jak mají vedoucí pracovníci svoje podřízené motivovat k lepším výkonům a jak mají jejich činnost kontrolovat. Možným řešením by bylo nalezení vhodné odborné agentury nebo akademické instituce, která by připravila vzdělávací program pro management. Tento by se mohl skládat ze tří hlavních součástí:

1. Odborné společné přednášky
2. Individuální trénink pro jednotlivé manažery
3. Speciální stáže nebo studium MBA

Do odborných přednášek by byla zařazena témata:

Řízení společnosti (útvary) a lidských zdrojů

Vedoucí pracovníci s rozvojem společnosti a zvyšujícím se počtem zaměstnanců musí stále častěji řešit personální otázky. Měli by proto získat teoretické manažerské znalosti potřebné pro řízení lidí, naučit se technikám jak podřízené motivovat a zdokonalit se například v psychologii. Dalším okruhem by byly personální otázky spojené například se zákoníkem práce a také jak lépe využívat elektronického informačního systému (interní sdělení, nařízení, požadavky na připravenost, hlášení pro mateřskou organizaci). Impuls ve vzdělávání jak vyhledávat informace o veřejných obchodních soutěžích, vý-

zvách pro stavby, investicích a dalších, by přinesl managementu větší informovanost a pravděpodobně i úspěchy v akviziční činnosti.

Plánování

Plánování ve společnosti, která má tak speciální náplň práce je obtížné. Nelze zde zajistit (smluvně) práci do budoucna v horizontu delším než několik týdnů. Tudíž plánování například personálních změn nebo investic vyplývá spíše z okamžitého stavu. Vzhledem k tomu, že firma je součástí nadnárodního koncernu, musí být plánováno cash flow a požadavkem mateřské firmy je také předpokládaný obrat. Bohužel tento typ plánování je vedením společnosti brán jako nutné zlo. Krátkodobé plánování se odvíjí v rovině provozní, jako jsou harmonogramy staveb, projektová a akviziční činnost. Odborná teoretická i praktická pomoc by proto managementu firmy v tématice plánování prospěla.

Controlling

Kontrola prací nebo naplánovaných činností jednotlivých pracovníků či skupin je značně přehlížena. Ve společnosti neexistuje výstupní kontrola na obchodní produkty (realizační práce na stavbách, projekty, konzultační činnost) a interní kontrola plnění úkolů nadřízenými pracovníky je nedůsledná a nekonceptní. Většinou se spoléhá na zodpovědnost konkrétního zaměstnance a zaběhlý systém, který doposud naštěstí nepřinesl až tak zásadní komplikace.

Tento bod je zcela prokazatelně nejslabším článkem řízení společnosti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. a měl by proto být v odborných přednáškách velmi podrobně rozpracován pro všechny manažerské úrovně.

Etiketa v zaměstnání

Současné podnikatelské prostředí také vyžaduje nejen odpovídající odborné znalosti, ale patří k němu i znalosti etikety na pracovišti. Často se setkáváme i s rozdíly v etiketě současné a té dřívější. Patří sem vedení korespondence (mail, dopis apod.), osobní či telefonický styk, společenské chování na jednáních nebo oblékání. Vzdělávací subjekt by měl manažerům firmy KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. standardy etikety v zaměstnání objasnit. Konkrétně například pomoci řešit i to, že manažeři chodí často

na stavbu do terénu a následně na obchodní nebo akviziční jednání, a pak je pro ně komplikací právě jejich oblékání.

Ekonomika a právo

Manažeři jsou vytížení odbornou činností (geotechnika, akviziční činnost, příprava staveb) a tudíž poněkud přehlíží potřebu ekonomického a právního vzdělání (obchodní zákoník, živnostenský zákon). Je proto třeba, aby byli proškoleni a nabyli alespoň základní znalosti v těchto profesích, neboť je v obchodní činnosti a právních sporech využijí. Také jim to pomůže rozpoznat zásadní, případně i nebezpečné signály pro další vývoj a povinnosti společnosti.

V rámci individuálního tréninku by se školící subjekt zaměřil nejen na členy managementu, ale případně i na stavbyvedoucí a mistry. Při těchto lekcích by se pod odborným dohledem cvičili prostřednictvím modelových situací jednotlivě příslušní zaměstnanci v tom, co k řízení potřebují. Manažer k řízení celé společnosti nebo příslušného útvaru, stavbyvedoucí pak vlastních realizačních pracovníků nebo subdodavatelů. Mistři by využili tréninku k zlepšení vedení dělníků na stavbě. Modelové situace budou směřovány k osvojení si praktik řešení běžných i speciálních situací jako zadávání práce, její rozdělování jednotlivým podřízeným, kontrola výsledků práce a například zdůvodňování konkrétních stavů a situací.

Při těchto jednotlivých individuálních cvičeních bude kladen důraz na to, aby tato byla směřována na zlepšení slabých stránek v manažerském chování a byla pro konkrétní pracovníky upravena tak zvané „na míru“ dle jejich potřeb a nedostatků. Myšleno je tímto především, naučit jednotlivé manažery jak konkrétního člověka motivovat, jak vést dialog s podřízeným nebo zástupcem subdodavatele či zákazníka (objednatele prací). Dále jak vést jednání (meeting) s jeho „interním“ - firemním nebo „externím“ obsazením a podobně.

Stáže manažerů jsou v rámci koncernu možné, ale vzhledem k rozdílům konkurenčního, tržního i právního prostředí v ostatních zemích nejsou stoprocentně účinné. Ale vzhledem k tomu, že je asi nepravděpodobné absolvovat v České republice manažerskou stáž

u renomované společnosti typu ČEZ nebo ŠKODA, je to jistě vhodná příležitost jak si obohatit manažerské znalosti. Nicméně vzdělávací agentura by se mohla pokusit ze svých ostatních klientů (firem) některého vybrat a dohodnout s ním výměnnou stáž pro manažery KELLER-speciální zakládání spol. s r.o.

Vlastní aktivita jednotlivých manažerů ve vzdělávání formou samostudia je důležitá. Například studium MBA (Master of Business Administration) je v současnosti běžnou praxí a minimálně pro ředitele společnosti by toto studium mohlo přinést potřebné znalosti, jak zkvalitnit řízení firmy. MBA programy poskytují jak teoretické vzdělání v základních disciplínách managementu, tak zvládnutí nezbytných praktických manažerských dovedností jako zejména řešení problémů, rozhodování, jednání a komunikace.

Cena studia MBA se dle jednotlivých školitelských ústavů pohybuje mezi 150.000 až 200.000,- Kč včetně DPH ročně. Při studiu na některé z technických vysokých škol by studium trvalo 2 roky. Pro jednoho manažerského pracovníka by tedy studium firmu stálo maximálně $2 \times 200.000,- = 400.000,-$ Kč.

3.2 Zřízení pozice personalisty ve firmě

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2, personální záležitosti a s tím spojené otázky vzdělávání zaměstnanců řeší ředitel společnosti eventuálně vedoucí provozu. Na základě výsledků anket, pohovorů a diskusí se zaměstnanci stanovuje ředitel operativní i střednědobý vzdělávací program společnosti. Administrativní práci spojenou s touto záležitostí a s personalistikou vůbec pak vykonává vedoucí administrativního útvaru. Jedná se však pouze o evidenční záležitosti, připravuje pro ředitele pracovní smlouvy a v rámci jejího útvaru je zajišťováno plnění zákoníku práce a daňových povinností zaměstnanců. Další činnost spojenou s udržováním či zvyšováním kvalifikace (vzdělávání) a plněním zákonných požadavků obstarávají členové managementu nebo je v některých případech nesystémově zajišťují i ostatní zaměstnanci technicko-obchodního a personálně-administrativního útvaru.

K zlepšení systému vzdělávání všech zaměstnanců společnosti by proto přispěla speciální funkce personalisty, což však při tak malém počtu lidí nebude finančně efektivní,

neboť se jeden (nový) pracovník na plný pracovní úvazek není rentabilní. To znamená, že bude třeba zvážit, zdali nezajistit personalistu formou externí služby nebo nepověřit touto činností někoho z personálně-administrativního oddělení. Tento zaměstnanec by sledoval v periodikách nebo internetu veškeré nabídky vzdělávacích programů a příležitostí. Od všech zaměstnanců by pravidelně pomocí jednoduchého dotazníku získával informace a požadavky na jejich vzdělávání. S ředitelem společnosti by pak následně konzultoval potřeby a možnosti společnosti a vybíral by vhodné vzdělávací prostředky s cílem konkrétním osobám zajistit nezbytnou nebo vyšší kvalifikaci a znalosti. Následně by vypracovával a kontroloval vzdělávací plán, školení pak organizoval a formálně zabezpečoval. Ekonomické (cena) a organizační (časová náročnost, termíny) souvislosti by konzultoval s ředitelem společnosti nebo vedoucím konkrétního útvaru.

Tato varianta by přicházela v úvahu jedině, pokud se práce v personálně-administrativním oddělení zefektivní výkonnějším procesem vedení personální agentury, který vybranému pracovníkovi a celému útvaru ulehčí ze současného zatížení a uvolní kapacity pro vedení této agentury. Firma by zakoupila například některý z databázových softwarů zaměřených na personální dokumentaci, čímž by vznikl jednotný integrovaný systém vedení personálních dat. Program by zahrnoval moduly jako karta zaměstnance, pracovněprávní vztahy, vzdělávání zaměstnanců, lékařské prohlídky a hodnocení zaměstnanců. Cena takovéto databáze je dle informací personální společnosti OKsystém přibližně 400,- Kč za jednoho zaměstnance, což by pro společnost KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. znamenalo $400,- \text{ Kč/osoba} \times 40 \text{ zaměstnanců} = 16.000,- \text{ Kč}$.

Využití externích služeb předpokládá vypsání výběrové řízení na vzdělávací agenturu či instituci a zvážit cenu za nabízené služby a vzdělávací program. Bylo by však nutné, aby vybraná vzdělávací agentura zajistila komplexní vzdělávání (zjištění nedostatků, naplánování programu, průběžné řízení, vyhodnocování) a současně objektivní, aby firma KELLER-speciální zakládání s.r.o. nevynakládala neefektivně finanční prostředky.

Vyhledání nového personalisty prostřednictvím personální agentury nebo nalezení vzdělávací agentury by mohlo dle zvyklostí firmu stát až 100.000,- Kč. (zkušenost fir-

my s vyhledáváním nového marketingového pracovníka). Vlastní náklady by pak byly účtovány v hodinové sazbě. Lze odhadovat, že při 20 hodinách práce měsíčně by přibližná cena služeb činila asi 16.000,- Kč ($800,- \text{ Kč/hod.} \times 20 \text{ hod/měsíc} = 16.000,- \text{ Kč/měsíc}$).

Jistou variantou by bylo oslovení člověka s odborným vzděláním v personalistice a životnenským listem, který by jako OSVČ předmětné služby pro firmu vykonával. Tento přístup by mohl společnost stát asi 10.000,- Kč měsíčně ($500,- \text{ Kč/hod.} \times 20 \text{ hod/měsíc} = 10.000,- \text{ Kč/měsíc}$).

3.3 Kontrola efektivnosti vzdělávání

Jak už bylo zmíněno v kapitole 3.1 největším nedostatkem v řízení společnosti je controlling. Tudíž ani kontrola procesu vzdělávání zaměstnanců respektive efektivity vzdělávání není ve firmě KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. zajištěna. Nikdo neprověřuje ekonomickou výhodnost a kvalitu stávajícího způsobu vzdělávání. Týká se to především výhodnosti služeb lektorů jazykových kurzů, kteří jsou najati a dlouhodobě využíváni především ze zvyku a pohodlnosti jednotlivých zaměstnanců. Občasná prověrka cen za tyto kurzy na trhu by zde jistě neškodila.

U kurzů pořádaných a vyžadovaných státními institucemi si nelze příliš vybírat, ale lepší sledování termínů a místa konání kurzů či seminářů by mohlo mnohdy alespoň snížit stres spojený s jejich zabezpečováním a organizací.

Kontrolu ekonomičnosti a časového rozvrhu vzdělávacího procesu by prováděl již výše zmíněný personalista nebo najatá agentura. Efektivitu a výsledky vzdělávání ve vztahu na vynaložené prostředky však musí kontrolovat vždy dle konkrétního školení či programu ředitel nebo ředitelem pověřená osoba. Vynaložené prostředky do jazykových kurzů nebo seminářů pro stavbyvedoucí a mistry by měly být samozřejmostí a proto by byl vhodný systém interních zkoušek. Jednalo by se o formu testu, který by připravil vždy lektor konkrétního vzdělávacího oboru a jeho výsledky by přednesl řediteli. Na základě výsledků pravidelných testů (přibližně 1x za rok) by bylo zaměstnanci upraveno i osobní ohodnocení.

Z tabulky 4 je zřejmé jak by mohly jednotlivé náměty zlepšení vzdělávání společnost KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. finančně zatížit a o jaký nárůst nákladů do vzdělávání vkládaných by se pak jednalo. Nejméně finančně náročná by byla změna systému práce v administrativně-personálním útvaru firmy. Po zavedení speciálního softwaru pro personální agendu by se mohla uvolnit část pracovního úvazku některého kmenového zaměstnance pro zajišťování předmětných vzdělávacích procesů. Tato forma by firmu finančně zatížila jen jednorázově a přitom zanedbatelně. Varianty s externí personální službou jsou méně praktické a evidentně finančně náročnější.

Tab. 4: Tabulka nákladů na možnosti zlepšení vzdělávání zaměstnanců

	Jednorázové náklady [Kč]	Roční náklady [Kč]	Podíl nákladů z ročního obratu [%]	Nárůst nákladů na vzdělání [% / ročně]
MBA	0	200.000,-	0,13	42
Personální software	16.000,-	0	0,011	3
Personální agentura	100.000,-	184.000,-	0,19	60
OSVČ pro personalistiku	0	120.000,-	0,08	25

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou firemního vzdělávání a konkrétně systémem zvýšení kvalifikace zaměstnanců ve firmě KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. Vzdělávání a strategický rozvoj lidských zdrojů je v dnešní době vnímán jako neopomenutelný předpoklad firemního růstu. Zaměstnance je ke vzdělávání třeba motivovat, ale současně platí, aby snaha po zvyšování kvalifikace byla pro každého nezbytností k udržení kroku s vývojem v oboru.

Existuje několik možností, jak a kde se vzdělávat. Lze využít metod vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště nebo různých kombinací. Samozřejmě je i firemní vzdělávání otázkou financí a ne každá firma je schopna účelně a dostatečně vzdělávání financovat. Společnost KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. jako součást nadnárodního koncernu KELLER podniká v oboru speciálního zakládání staveb a geotechnice. Jedná se o firmu s maximálně 40 zaměstnanci a ročním obratem do 200 milionů korun, která zaměstnává přibližně 40 % lidí s vysokoškolským vzděláním a cca 40 % se základním vzděláním. Společnost se dělí na tři útvary: technicko-obchodní, ekonomicko-personálně-administrativní, provozně-dělnický a řídí ji ředitel.

Vzhledem k modernímu a značně specifickému odvětví stavebnictví, které se stále rozvíjí, společnost firemní vzdělávání podporuje. Jeho struktura odpovídá jednotlivým útvarům a jsou tak specifickým způsobem vzdělávání stavbyvedoucí a projektanti, ekonomicko-administrativní pracovníci a dělnický personál. Systém zahrnuje vždy interní nebo externí přístup a také se zaměstnanci mohou vzdělávat společně i individuálně. Firma každoročně uvolňuje na vzdělávání svých zaměstnanců minimálně 0,2 až 0,3 % objemu finančních prostředků z ročního obratu, což odpovídá obvyklému standardu podobných společností. Interní náklady jsou však díky koncernovým možnostem vyšší.

Výsledky procesu firemního vzdělávání hodnotí doposud sami zaměstnanci anebo jsou odrazem vzdělávání hospodářské výsledky firmy. Vedení společnosti eventuálně vedoucí provozu sledují úroveň a výsledky firemního vzdělání ve všech profesích spíše nahodile. Neexistuje přesný klasifikační systém, jen provozní zaměstnanci jsou pravi-

delně přezkušování z odborné činnosti koncernovým správcem při interních koncernových auditech.

Přestože je známo, že nejdůležitějším článkem organizace je management a že vzdělávání manažeri nohou nejrychleji ovlivnit výsledky podnikání firmy, ve společnosti KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. zcela chybí speciální forma firemního vzdělávání pro management a personální pozice, která se firemním vzděláváním a úkoly s tím spojenými zabývá. Nedostatečná je také kontrola výsledků procesu vzdělávání a jeho zpětné vazby. Ve firmě by mohl být i vyšší počet autorizovaných osob nebo by se měla zlepšit u mistrů znalost cizího jazyka.

Pro řešení zmíněných nedostatků navrhuji zařazení programu vzdělávání managementu formou odborných společných přednášek, individuálního tréninku pro jednotlivé manažery a speciální stáže nebo studium MBA. Témata by se věnovala problematice řízení společnosti (útvary) a lidských zdrojů, plánování prací a controlling výsledků práce, etikety v zaměstnání nebo ekonomice a právu. Individuální trénink by pak byl zaměřen nejen na členy managementu, ale i na stavbyvedoucí a mistry. Jedno studium MBA by sice po oba studijní roky zvýšilo firmě náklady vynaložené na vzdělání o více než 40 % (viz. tabulka 4), ale ze zkušeností absolventů studia lze jednoznačně usuzovat, že by přineslo do budoucna manažerům potřebné znalosti a dovednosti jak firmu efektivněji a lépe řídit.

Zásadní pro zlepšení systému vzdělávání by bylo vytvoření pozice personalisty, byť jen na částečný pracovní úvazek nebo najmutí speciální agentury, která by vypracovala, udržovala a kontrolovala vzdělávací proces ve firmě KELLER-speciální zakládání spol. s r.o. Tento subjekt by také prověřoval možnosti vzdělávacích programů interních i externích, čímž by významně ulevil řediteli společnosti a současně by vzdělávací proces zkvalitnil. Kontrolní systém vzdělávání by přinesl i větší motivaci a zájem zaměstnanců o něj.

V bakalářské práci je zhodnoceno několik možností, jak tyto personální služby zajistit i po finanční stránce. Ukazuje se, že cenově nejvýhodnější by byla změna systému práce

v administrativně-personálním útvaru firmy, zavedením speciálního softwaru pro personální agendu.

Všechny návrhy a poznámky obsažené v bakalářské práci by měly společnosti pomoci k udržení dobrého postavení na trhu a udržení si kvalitních pracovních sil i v komplikované hospodářské situaci.

Literatura

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Ostrava-Přívoz: KEY Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C.H.BECK, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- 4) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání Praha: Media Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 5) MASAROVIČ, Robert. *Andragogika. Vzdělávání pracovníků v době hospodářské krize-10 důvodů proč zaměstnance vzdělávat právě teď*, 2009, č. 3, s. 3-4.
- 6) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- 7) VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje

- 8) *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. [on-line]. 2009 [cit. 2009-10-10].
Dostupné z < <http://www.dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=200903140>>.
- 9) *Financování vzdělávání*. [on-line]. 2009 [cit.2009-11-9].
Dostupné z < http://www.financnivzdelavani.cz/data/articles/down_39.pdf>.
- 10) *Projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“*. [on-line]. 2009 [cit.2009-11-9].
Dostupné z <<http://www.mpsv.cz/cs/6565>>.
- 11) *Globální grant EDUCA*. [on-line]. 2009 [cit.2009-12-6].
Dostupné z <<http://www.czechinvest.org/globalni-grant-educa>>.